

主动创造变革的领导者需要懂得“心理地图”
因为真正的改变始于个人

IT
STARTS
WITH
ONE

CHANGING INDIVIDUALS
CHANGES ORGANIZATIONS (3E)

从1开始

改变组织成员 · 实现组织变革

第3版

[美] J. 斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) ◎著 张新民 吉维◎译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

从1开始

改变组织成员 · 实现组织变革

——第3版——

[美] J. 斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) ©著 张新民 吉维©译

It Starts With One

Changing Individuals

Changes Organizations (3E)

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled IT STARTS WITH ONE: CHANGING INDIVIDUALS CHANGES ORGANIZATIONS, 3E, by BLACK, J. STEWART, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2014 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright ©2017.

本书简体中文版由Pearson Education培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社，未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7767

图书在版编目（CIP）数据

从1开始：改变组织成员，实现组织变革：第3版 /（美）J. 斯图尔特·布莱克（J. Stewart Black）著；张新民，吉维译. —北京：电子工业出版社，2017.4
书名原文：It Starts With One: Changing Individuals Changes Organizations (3E)

ISBN 978-7-121-30922-9

I. ①从… II. ①J… ②张… ③吉… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第025596号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：9.25 字数：178千字

版 次：2017年4月第1版

印 次：2017年4月第1次印刷

定 价：48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

前言



毫无疑问，我们正面临人类现代史上最伟大的挑战和机遇之一。当我们航行在现代商业的大洋之上，我们发现在这个时代，即使是最老练和经验丰富的高管和公司，面对全球化带来的强劲而变幻莫测的风向、海潮和波浪，也会感到头晕目眩。在这个剧烈变动的时代背景下，一些公司抓住机遇跃上了新的巅峰，而另一些公司则不幸沉沦直至失败的海底。举例来说明我们所处的这个世界吧：当 2002 年本书的第 1 版送到出版商那里去的时候，维基百科（Wikipedia）浮出了水面，其内容量是《大英百科全书》（*Encyclopedia Britannica*）的 5 倍，而后者在过去的 250 多年里一直被视作是百科全书的祖师爷和代名词。在第 1 版和第 2 版之间的短短 6 年里，一个新的公司来到了世界上，并以异乎寻常的速度，比历史上任何其他企业都要更多和更快地赢得了客户。这个企业就是脸书（Facebook）。值得关注的是，当本书的第 3 版送到出版商那里去的时候，如果把脸书看作是

一个国家，它将是地球上第三大国。它的用户已达 11.5 亿人，紧随人口第二大国印度 12.7 亿人之后。

因此，我们即将驶入的不是平和宁静的水域，而是充满机遇和风险的动荡不安的海洋。当我们跨入这样的未来，政府和商界领袖们将要面对的是永无止境的变化：技术的、社会的、人口的、竞争对手的、供应商的、政府的等。具有重大意义的变革向来得之不易。在未来纷扰的世界里，我们可以预计这种变革将会变得更具挑战性。也许这可以解释为何 50% ~ 70% 的战略性变革计划以失败而告终。鉴于上述变革计划的平均失败率是如此之高，成功与不成功的公司及高管之间的差别，在很大程度上源自于他们是否能有效地实施变革。

本书正是围绕实施变革的过程而展开。我将首先概述大多数变革计划的失败原因，接下来叙述的是，为了避免犯那些常见的错误并最终成功地领导战略变革，你所能够采取的措施。我的学术研究和职业经历告诉我，实现成功变革的关键不是改变诸如信息、薪酬和通信等系统，而是改变人。如果你不能使你的员工看到变革的必要性，从而做出需要做出的改变并且坚持到底，那么你所有花费在信息、薪酬和通信系统上的时间和金钱，将与新的组织架构一道被白白地浪费掉。

这也就是我相信本书将为公司高管和经理人员提供独特

价值的原因了。今天，比历史上任何时候都更加肯定的是，人已经成为公司最重要的资源，并成为公司获取持续竞争优势的关键因素。然而，世界处于永恒变动之中的特性意味着，公司的高管们不能简单地向员工发出一项任务指令，让员工按某种方式干活，然后将公司切入自动驾驶状态。一项新的技术、一个新的竞争者、一条新的政府规章，或者一种新的商业模式，都能使今天正确无比的事物变成明天的一无是处。如果公司的高管和经理人员能够用一种更为有效的方式，帮助员工看到变革的必要性，提供实施变革所必需的资源，继续跟踪并强化已经出现的变化，那么员工将能够推动公司向前发展。如若不能，那么公司在未来将远远不能实现事先规划好的前景。

这个世界如今正处于历史上最伟大的时刻之一：我们站在了新世纪的门槛上，无数激动人心的变革就在前方。50年以后，当我们回顾所取得的成功或遭受的失败，我相信大多数成功或失败，是由今天有能力或无能力领导战略变革的人们所决定的。我希望本书能在一些细小的方面，对帮助高管和经理人员成为本公司或这个世界上更加成功的变革领导者发挥过积极的影响。

J·斯图尔特·布莱克

目录



第一章 领导战略性变革所面临的挑战 / 1

- ◎ 失败的比例 / 5
- ◎ 不容忽视的真相 / 6
- ◎ 影响变革的动态因素 / 15
- ◎ 变革的含义 / 26
- ◎ 挑战的难题 / 34
- ◎ 删繁就简，重在应用 / 40
- ◎ 变革的基本因素 / 42
- ◎ 全书概述 / 46

第二章 第一道障碍：未能看到 / 50

- ◎ 成功的光环蒙蔽了双眼 / 59
- ◎ 以自我为中心 / 69
- ◎ 歪曲了我们的视野 / 77
- ◎ 竖版地图 / 86

◎ 变革的困境 / 89

◎ 综述 / 92

第三章 突破第一道障碍的方法和工具：帮助人们看到变革的需要 / 94

◎ 对比法 / 95

◎ 面对法 / 96

◎ 对比法和面对法的组合运用 / 97

◎ 创造高强度对比和面对 / 104

◎ 综述 / 119

第四章 第二道障碍：未能行动 / 122

◎ 明确：新的正确的事情 / 125

◎ 能力 / 129

◎ 后果 / 136

◎ 综述 / 141

第五章 突破第二道障碍的方法和工具：帮助人们行动起来 / 144

◎ 第一步：目标 / 145

◎ 第二步：资源 / 150

- ◎ 第三步：奖励 / 157
- ◎ 变革始于个人，但从哪里开始呢 / 162
- ◎ 综述 / 168

第六章 第三道障碍：未能完成 / 170

- ◎ 变得疲惫 / 173
- ◎ 变得迷茫 / 186
- ◎ 突破最后一道心理障碍 / 190

第七章 突破第三道障碍的方法和工具：帮助人们完成变革 / 192

- ◎ 提供榜样 / 192
- ◎ 描绘进展 / 207
- ◎ 综述 / 215

第八章 综述 / 217

- ◎ 数字化的破坏力 / 218
- ◎ 一次呼叫解决所有问题 / 230
- ◎ 自我变革 / 238
- ◎ 综述 / 248

第九章 走在变革曲线之前 / 255

- ◎ 危机性变革 / 256
- ◎ 反应性变革 / 260
- ◎ 预期性变革 / 262
- ◎ 每种类型变革的成本和难度 / 268
- ◎ 变革的代价 / 272
- ◎ 结论 / 278

第一章 领导战略性变革所面临的挑战

不久前，我与一家公司的首席执行官（姑且叫她玛丽亚）探讨起她正在公司里推行的一项重要转型计划。玛丽亚花了几分钟时间对她的变革计划做了阐释，并请我推荐一些关于领导战略性变革方面的、有参考价值的书籍或文章。我顺便提及说，实际上我正在写一本关于这个题目的书。玛丽亚很有礼貌地对我表示祝贺，然后问道：“你这本书里有什么与众不同的新观点吗？”

“创新之处一目了然，”我答道，“大多数关于变革的书把目标和手段给弄颠倒了。他们往往采取‘组织导入法’，也就是列举一些组织管理手段，如奖励制度、组织结构、绩效管理过程等，以期能借此领导变革。这种观点的逻辑前提是，如

2 从1开始

果你改变了一个组织，那么组织中的个体也将随之改变。”

由于玛丽亚先前向我简要介绍的变革计划恰恰是从公司入手，她似乎听出我暗示她的观点是错误的，因而显得有些吃惊。我鼓起勇气接着说：“我的研究成果和过往经历告诉我，真正起作用的是‘个体导出法’。要想获得持久的成功，必须首先改变组织中的个体，然后采用组织管理手段固化这种改变。这是因为组织变革的深度和速度，依赖于其个体成员集体做出改变的深度和速度。”我给出的结论是，“除非组织的个体发生改变，否则组织真正意义上的变革将无从谈起”。尽管我的一席话对玛丽亚的战略变革方案颇有否定之意，但我最后关于“个体改变是组织变革的前提”的论断似乎得到了她的认同。

当发现她对我的观点产生了一点兴趣时，我决定再举一个例子进一步强化。我讲到一个大型工业公司最近斥巨资启用了一套新的 CRM（客户关系管理）系统。该公司之所以要启用这套系统，是因为公司大部分重要客户的信息储存在一些即将退休的资深员工的脑子里。在这种状况下，对公司客户信息的抢救挖掘和系统整理就显得非常有必要。公司在一个大范围会议上正式启动新的 CRM 系统，接着对销售人员进行了新系统的培训。然而，新的客户关系管理系统华丽登场 3 个月后，几乎没有一位销售人员在使用这个系统。简单的改变管理系统没

有能够改变员工的行为。

说到这儿，玛丽亚开始点头表示同意，于是我乘势推出了第二个例子。这个案例的主角是欧洲一家大型特种化学品公司。在新任首席执行官的执掌下，公司大张旗鼓地对组织架构进行了调整。新架构最主要的特征是把诸如技术、法律、人力资源和供应链等后台支持部门，从分散的事业部整合为全球共享的服务中心。这项改革的初衷是为了提高服务部门的专业化水平并节省成本。但是，新的公司架构高调登场一年后，部门和员工的行为并没有发生实质性改变。事实上，大多数事业部负责人在部门内仍然拥有自己的“嫡系部队”，这些员工像从前那样承担着功能性任务（技术、法律、人力资源等），而并非如设想的那样被整合为全球共享的服务中心。可是，这些事业部负责人都很聪明地创设出一些新的头衔，以掩盖其对公司决策的阳奉阴违。比如，一位事业部负责人就将他旗下的人力资源总监改称为“无形资产部主管”。

玛丽亚听完这个例子后笑着说，在她的职业生涯里这样的例子也曾不止一次碰到过。我随后重申了自己的核心观点：“推动组织实现有效变革，需要采取‘个体导出法’而不是‘组织导入法’。也就是说，要想改变组织，你必须首先改变组织内的个人。”看到玛丽亚基本认同我的观点，我最后总结说：“有

4 从1开始

时候，改变组织内的个人意味着从改变你自己做起。”对我的这个观点，有些人会称之为大胆，而另外一些人也许会斥之为愚蠢。

玛丽亚听了我的结语后沉思片刻，回应说：“你说出这段话的时机有趣得很。实际上我最近一直在思考，为了推动公司的转型，我所在的团队和公司的其他重要领导者需要做出什么样的改变。我已经开始意识到，我本人及我的领导方式需要做出一些改变。”此后，我们的交谈更多地围绕她认为应该做出的改变展开的。

让我切换一下场景，请出你——我亲爱的读者——参加我们的讨论。让我们假定，你和玛丽亚一样暂且认可我的第一个逻辑前提，即简单地改变组织的特征，诸如组织结构或信息系统，并不一定会导致组织内的个体改变他们的行为。让我们继续假定，你也相信为了改变你所在的组织，你必须首先改变组织内个体的观念和行为。尽管你接受了这两个重要观点，你可能仍然会问自己：“好吧，但我真的须要阅读一本这方面的专著吗？领导一场变革到底有多困难？”

◎ 失败的比例

不幸的是，上述问题的答案是领导一场成功的变革非常困难。在我研究和访问过的 1 万多名公司主管中，大约 80% 的组织变革计划未能实现最初的目标。当我给出这个数字时，人们的反应大致是：“80%？这个数字蛮高的嘛。”其实，如果你把这个现象放到日常生活的背景中进行观察，就会觉得不足为奇了。举一个例子，太多的人会在一年之始立下新年誓言。大多数新年誓言不外乎是管住嘴、迈开腿之类的。但关键问题是，立下新年誓言并声称渴望改变生活的这些人当中，到底有多少人在立下誓言的 3 周后还在坚持呢？令人沮丧的是，这个比率只有 10% ~ 15%。如果人们不能轻易成功地如其所言地改变他们自己的行为，当我们试图逆其所愿地改变其他人的行为而遭遇同样高的困难和失败率，也就不应该感到奇怪了。

当然，我们不应该对数字过分较真。其他一些研究表明组织变革的失败率只有 50%。但无论是 50% 还是 80%，这个数字毕竟不是 30%。这个差异很重要，因为如果失败率只有区区 30%，我们可以将失败归因于管理者缺少动力或技能。但如果失败率处于 50% ~ 80% 的高位，这就意味着其中有许多动力十足、技巧娴熟且本该取得成功的管理者，但仍然未实现

其组织变革的目标。

◎ 不容忽视的真相

失败比率如此之高的部分原因是，变革的背后有着三个不容忽视的真相：

- 变革是艰难的；
- 变革是昂贵的；
- 变革是费时的。

变革是艰难的

首先尽管我们希望变革来得容易一些，但是不管你愿不愿意，变革都是艰难的。我们之所以很难改变行为，特别是改变模式化的行为，其原因正在于行为模式的产生机制。行为模式的产生过程简单易懂，但其所起的影响非常强大。为了生动地说明这个过程，让我们以一个简单的行为为例——早上 5:30 起床并做运动。你第一次这么做的时候，是希望这个行为产生的正面影响会超过负面影响。如果你按时起床并做了运动，并且你所希望看到的正面影响如期而至，你很可能会重复这个行为。如果你在重复这个行为的过程中，行为结果按一定

模式得到强化，那么你的行为模式就会得到深化。如果你没有看到行为结果得到强化，你就不会养成早上 5:30 起床做运动的行为模式。就是这么简单。

然而如果从更深层次去考量，似乎又没那么简单了。其复杂性在于，正面影响和负面影响有时候并不是事先确定好的。行为的影响到底是正面的还是负面的，以及其影响程度到底有多大，往往受到认知的影响，甚至由认知决定。比如，一个人参加运动之后胆固醇下降了 21.3%——这可能是一个客观事实。但是这个结果的重要性或正面性有多大并不绝对，往往由个人的主观判断决定。一个人可能认为这个益处对其很重要，另外一个人则可能视其为相对次要。

在其他的一些例子中，行为的影响到底是正面的还是负面的可能完全由认知决定。比如，早上 5:30 起床在客观上可能意味着，你不得不在晚上 10:30 而不是 11:30 睡觉，以便保证 7 个小时的睡眠。某个人 A 对早睡的态度可能是正面的，另外一个人可能是中性的，第三个人则可能是负面的。同样地，即使两个人对早睡的态度都是负面的，其中一个人可能相当反感，而另一个人则可能是一般反感。

撇开上述这些分析不谈，你可以肯定的是，如果一个人早上 5:30 起床做运动，其背后的原因是该行为的净影响（客观